

Forum

Naar een intelligente kunstlobby

Rinus van Schendelen

Lobbyen voor de kunsten kan veel intelligenter, vindt Rinus van Schendelen, die op 18 juni in de Doopsgezinde Singelkerk in Amsterdam het Boekmandebat *Leve de kunstlobby?! inleidde*. In de rubriek *Forum* is een bewerking geplaatst van deze lezing, waarin hij ook reageert op *Boekman 74* over De kunstlobby.

Dé lobby bestaat niet. Elke lobby is weer anders wat betreft spelinzet, spelers én speelveld. Zij vergt dus altijd een aan de specifieke situatie aangepaste aanpak met intelligent huiswerk vooraf. Dat bijvoorbeeld het Haagse speelveld is veranderd vanwege de instelling van fondsen, is op zich niets bijzonders. Speelvelden veranderen continu en vergen dus steeds een nieuw uitgekende aanpak. Algemeen geldende recepten (*do's & don'ts*) bestaan in de keuken net zo min als in de lobby, behoudens dat voor een succesrijk resultaat onder meer een intelligente voorbereiding noodzakelijk is. Wie in de keuken of lobby wil scoren, is afhankelijk van recepten op maat, die zijn aangepast aan de actuele situatie.

De organisatie heeft mij drie hoofdvragen voorgelegd: wat is het volwassenheidsniveau van de kunstlobby? Hoe innovatief stelt de kunst-

lobby zich op? En hoe kan deze zijn maatschappelijk draagvlak vergroten en versterken?

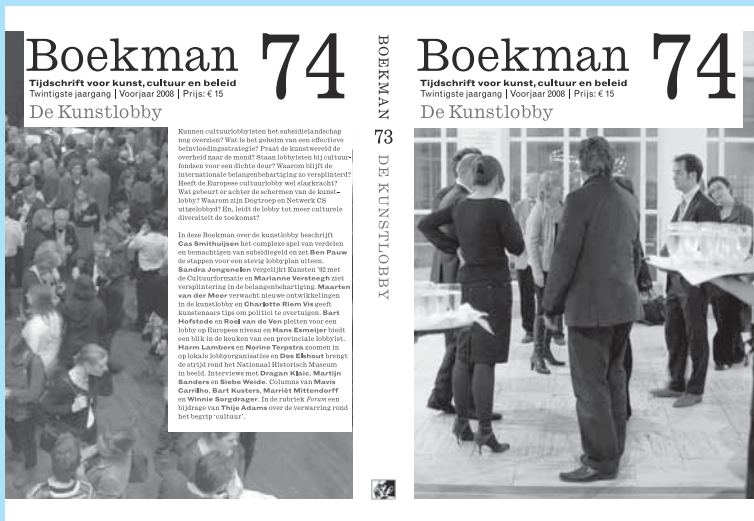
Informatie voor mijn antwoorden ontleen ik vooral aan *Boekman 74* over De kunstlobby. Dit nummer beschrijft met name ambities tot lobbyen, en niet zozeer cases die zich lenen voor systematische vergelijking van het verband tussen aanpak en resultaten. Onder dit voorbehoud geef ik mijn antwoorden.

Huiswerk maken!

De vraag hoe volwassen de kunstlobby is, vertaal ik naar intelligentieniveau. Want in de lobby draait het om een intelligente aanpak en er zijn talrijke 'domme volwassenen'. De vertaling naar professionaliteit is ook mogelijk, ware het niet dat veel beroepslobbyisten die term voor zichzelf reserveren. Onterecht, want er bestaan ook 'domme beroepsbe-

oefenaren'. Intelligentie is slechts sporadisch een geschenk van de goden (genialiteit) en meestal de uitkomst van georganiseerd leren, met als trefwoord huiswerk.

Wie wil kunnen scoren, moet zich vooraf scherp wetenschap geven van wat hij wil bereiken, en of hij dit ook kán, dus of daarvoor intern én extern voldoende draagvlak bestaat. Zonder extern draagvlak onder stakeholders is het moeilijk om te scoren en resteert hooguit het elkaar vliegen afvangen. Dus is het zaak vroegtijdig per strijdpunt die stakeholders met hun agenda's te identificeren. Dit is de informatielobby of liever *intelligencelobby*, waarvoor vergaande extrovertie nodig is. Deze levert stevast een longlist op van dagdromen en nachtmerries. Al is die longlist altijd te lang om in zijn geheel op in te kunnen spelen, zij biedt handvatten om te bepalen



waaraan men zelf moet sjorren en trekken (shortlist), dan wel waarop men stakeholders met dezelfde belangen tot het lobbywerk kan stimuleren (restlist). Intelligente mensen en groepen streven naar een korte shortlist en een lange restlist ('intelligente luiheid'). Hierna kan de invloedslobby beginnen. Op de shortlist wordt een coalitie gevormd met breder draagvlak en wordt het spel van onderhandeling gespeeld; op de restlist worden anderen geactiveerd dit te doen. Hierbij probeert men niet alleen op inhoud ('de knikker') de speluitkomst te beïnvloeden, maar eerder liefst ook op spelproces ('spelregels' en 'speelveld'), want de knikker speelt men vaak het best 'via de band'. De informatielobby en deels de invloedslobby zijn het beste indirect, informeel, geluidsarm en charmerend te bespelen. Al deze intelligentie moet men thuis slim

organiseren, zoals in de vorm van een Public Affairs-desk ('klein maar fijn'), want elke lobby begint thuis en haar succeskans wordt primair op het thuisfront bepaald.

In contrast met al het hierboven genoemde komt de kunstlobby, zoals beschreven in *Boekman 74*, bij mij over als in hoge mate:

- introvert: gedreven door vooral de eigen agenda;
- gericht op de Nederlandse overheid en weinig op de markt, ngo's, klanten en de EU;
- gefixeerd op subsidies: geen longlisting van andere dagdromen en nachtmerries;
- geldzuchtig: rupsjes-nooitgenoeg terend op belastinggeld;
- fragiel intern draagvlak: hoge graad van 'ieder voor zich';
- sectoraal: smal extern draagvlak, weinig steun van buiten;
- legitimiteitsarm: 'kunsten, speel-

tje voor de rijkere';

- arena van gevestigde instellingen: waar zijn nieuwkomers of amateurgroepen?;
 - weinig indirect en informeel: veel via bobo's met 'qualitate-qualiteposities';
 - lawaaierig (media, Tweede Kamer): dus opposenten en leedvermaak creërend;
 - hooghartig: 'kunst is publiek goed', maar vindt het publiek dit ook?;
 - reactief op de valreep (start bij adviesprocedure Raad voor Cultuur), weinig proactief;
 - jengelend, weinig onderhandelend (weinig *do ut des*, verliescompensatie);
 - voorspelbaar: vol vaste rituelen en retoriek, dus niet verrassend;
 - weinig via de band, bijvoorbeeld op de Wet op specifiek cultuurbeleid (WCS) en het Bekostigingsbesluit Cultuuruitingen (BBC).
- Goede lobby-initiatieven vanuit de kunstwereld zie ik ook, zoals de platformen Kunsten '92 en de Cultuurfornatie, het Utrechts model, Netwerk CS en de Europese federaties zoals de European Cultural Foundation (ECF), Festival Research, Arts & Heritage. Deze initiatieven lijken echter nog weinig rendabel. Logisch, want zij zijn vooralsnog fragiel en gericht op de noodzakelijke organisatie van de diverse achterbannen en zij indiceren de primordiale staat van de huidige kunstlobby, wellicht op weg naar volwassenheid.

Niet innovatief

Geen van de hierboven door mij gesignaleerde kenmerken van de huidige kunstlobby is grensverleggend ofwel innovatief. Zij zijn eerder ouderwets en behoren heden ten dage tot het standaardpakket van amateuristische groepen die, geprik-

keld door een gevoel van bedreiging door de buitenwereld, introvert en heftig reageren met een vermeend eigen gelijk. Zij vinden dat zij ergens recht op hebben en steunen samen met enkele sectorgenoten vrijwel rechtstreeks en met veel kabaal af op de officials die hen dat gelijk zouden moeten geven. En wanneer (uiteraard) succes uitblijft, intensiveren zij hun acties waarna vermoeidheid en verbittering volgen. Vier jaar later kan de cyclus zich herhalen. Tenzij men beter leert spelen.

Het klinkt paradoxaal dat de artistieke sector in zijn lobby zo weinig innovatief of creatief is. Maar een sector is nooit per definitie innovatief. De algemene cultuur van innovatie zit meestal bij de producenten binnen een sector die, vanwege hun onderlinge concurrentie, continu creatief moeten zoeken naar slimmere vormen van aanpak. Maar creatieve producenten zijn niet automatisch ook creatieve lobbyisten. Hun externe omgeving is een ander toepassingsgebied dan technologie, ketenbeheer of marketing. Wanneer de harde druk van concurrentie sterker is, lukt hun dat beter. Maar wanneer zij gepamperd worden door enigerlei marktbescherming of door bijvoorbeeld *research & development*-subsidies van overheidswege, dan plegen zij lui en minder innovatief in de lobby te zijn.

Vergelijk hiermee de artistieke sector. Hier zijn zeer velen geen producent, maar logistiek ondersteuner, bijvoorbeeld als vertolker, uitvoerder, beheerder, bestuurder of anderszins. Dit sluit creativiteit niet uit, maar evenmin in. De algemene cultuur van innovatie zit vooral bij degenen die produceren, zoals auteurs, schilders, vormgevers en componisten. Maar zij zijn meestal eenlingen of kleine groepjes, en zijn collectief niet of

nauwelijks georganiseerd. Vaak behoren zij niet tot de gevestigde instellingen en worden ze door deze soms zelfs weggezet als amateurs. Maar ook zij zouden in de lobby niet automatisch innovatief zijn. Daar komt bij dat ook de artistieke sector wordt gepamperd door de zekerheid van nu ruim 800 miljoen euro rijks-subsidie voor cultuur, waarvan ruim 500 miljoen voor kunsten en daarvan ongeveer 10 procent voor subsidieaanvragen (OCW-begroting 2008). Dit pamperen is overigens niet zozeer een prestatie van eerdere kunstenlobby's als wel een vanuit het verleden gegroeide vanzelfsprekendheid, die nu vaker ter discussie staat.

De artistieke sector is in de lobby, kortom, niet automatisch innovatief. Ook hij moet zich die intelligentie steeds opnieuw eigen maken. Dat vergt een scherper bewustzijn van de aard van het thuisfront in relatie tot de uitdagende omgeving. Een enkel voorbeeld. De Haagse lobby kan alleen sectoraal gemeenschappelijk zijn, bijvoorbeeld via de platforms Cultuurformatie of Kunsten '92, bij de vaststelling van het regeerakkoord en de jaarlijkse miljoenennota. Dan is zij in concurrentie met de geldlobby's van onder meer zorg, milieu, vervoer of uitkeringstrekkers. Deze fase ligt vóór de procedure van extra subsidieaanvragen met haar onderlinge concurrentie op deelbelang. In deze vervolgfase fungeren de platforms vooral als sectoraal *shopping center* voor de vorming van ad-hoccoalities samen met uitgaande belangengroepen uit andere sectoren. De hiervoor en voor zoveel andere lobbykeuzes benodigde intelligentie, uitmondend in innovatief gedrag, kan men aanleren en organiseren, zoals lobbygroepen uit veel andere sectoren laten zien.

Naar meer draagvlak

De kunstlobby, gesteund door een bij subsidieverdeling verdeelde sector, heeft nu een smal en fragiel draagvlak. Haar externe draagvlak in de bredere maatschappij is nauwelijks manifest, behoudens bij enkele grote politieke partijen die dankzij die brede onverschilligheid van andere belangengroepen de kunsten nu kunnen pampieren. Voor de kunstsector is dit een riskante situatie. Ook politieke partijen behoeven maatschappelijk draagvlak. Zodra belangengroepen zich gaan bemoeien met de omvang en de besteding van het rijksbudget voor cultuur, zullen de partijen daarin meegaan en is de kunstlobby ernstig in het defensief. Deze kan dus beter zo'n inbraak in haar budgetruimte proberen te voorkomen en nu lobbyen voor steviger draagvlak. Hoe men zo'n lobby kansrijk inricht, heb ik hierboven kort samengevat en elders uitvoeriger beschreven. Nu beperk ik mij op hoofdlijn tot alleen de omgang met stakeholders die noodzakelijk (maar niet voldoende) zijn voor de vorming van maatschappelijk draagvlak.

Stakeholder is elke groep die een belang heeft bij het wel en wee van de kunstsector. Sommige groepen zijn geïnteresseerd in het 'wel' (potentiële vrienden), andere juist in het 'wee' (potentiële vijanden). Wie stakeholder is, bepaalt elke groep zelf. Via intelligent huiswerk kan men achterhalen wie welke positie heeft. De honderd procent vriend dan wel vijand bestaat niet. Ieder kijkt rond met de vraag *'what is in it for me?'*. Dat kan een deel van het cultuurbudget zijn, maar ook iets anders, want elke stakeholder heeft diverse belangen en bij de realisatie van sommige ervan kan veelal ook de kunstsector helpen. De kunstlobby kan stakeholders dus het beste char-

meren met concrete steun op belangen buiten het cultuurbudget. Dan pacificeert zij hen en krijgt hen langszij als extern draagvlak. Zo helpen Unilever en de Hartstichting elkaar bij de promotie van voedsel dat goed voor het hart is, en steunen dagblad *Trouw* en Friesland Foods elkaars verkoop. Dit vergt veel intelligent huiswerk.

Drie suggesties. Bij een extroverte analyse van de buitenwereld kan de kunstsector ontdekken dat hij veel branchevreemde stakeholders wel degelijk iets te bieden heeft, zoals schoonheid, kwaliteit en ontplooiing of, concreter, creative industry, toerisme of inburgering. Daartoe moet hij het belang van kunst intelligent breder en beter reframen. Dan kan de sector velerlei andere stakeholders vaker langszij krijgen en via 'intelligente luiheid' benutten voor

de Haagse lobby, bijvoorbeeld andere Haagse ministeries (EZ, BZK, SZW), bedrijfsorganisaties (MKB, KvK, bedrijven), ngo's (inzake zorg, bewoning, consumenten) en lagere overheden (provincies, gemeentes en vooral zelfstandige bestuursorganen).

Via zo'n breder draagvlak kan men, ten tweede, kansrijk lobbyen voor gunstiger wijziging van het speelveld inzake kunstsubsidiering, zoals de wet- en regelgeving WSC en BBC en eigen posities erbinnen, wat de subsidielobby erna zeer vergemakkelijk.

Ten derde moet de kunstlobby de Europese buitenwereld leren benutten. Brussel is steeds meer de nieuwe hoofdstad van ook ons land en dus kan de lobby op Den Haag vaker kansrijk via Brussel worden gespeeld. Daar ontdekt men ook

Rinus van Schendelen

is hoogleraar Politicologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en houdt zich in zijn academische én maatschappelijke werk bij uitstek bezig met lobby, ofwel public affairs management. Een overzichtboek is zijn *Machiavelli in Brussels: The Art of Lobbying the EU* (AUP, 2005, 2nd edition).

nieuwe stakeholders, inzetbaar voor de lobby op zowel Europese subsidies (jaarlijks rond 60 miljoen euro voor grensoverschrijdende culturele activiteiten, naast geld uit andere potten) als op het binnenlandse speelveld. De Nederlandse kunstlobby benut zijn nog fragiele deelname aan (nog slechts sectorale) Europese federaties, dé tussenstations voor de Brusselse lobby, momenteel slecht.

Deze drie suggesties mogen duidelijk maken dat de kunstlobby nog een buitenwereld in Nederland en Europa te ontdekken heeft en bij intelligente aanpak voor zich kan winnen.

Het verslag van het Boekmandebat *Leve de kunstlobby?!* is te vinden op www.boekman.nl

[advertentie]

etcetera

EEN LEVENDE KRONIEK VAN DE PODIUMKUNSTEN www.e-tcetera.be



**INTERVIEWS, KRITIEKEN,
REPORTAGES, ESSAYS,
COLUMNS ETC.**

Verschijnt vijfmaal per jaar. Een uitgave van Theaterpublicaties vzw, Saintelottesquare 19, B-1000 Brussel